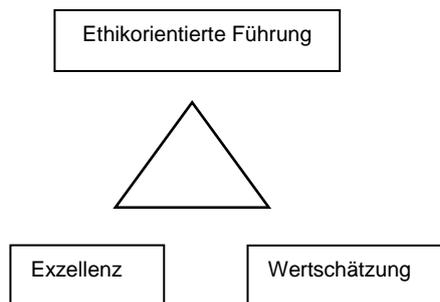


# Ausführliche Beschreibung der Forschungsinhalte

## Forschung

### 1 Forschung zu ethik- und werteorientierter Führung

Ethikorientierte Führung heißt in der Forschung von Dieter Frey, Leistung mit Menschlichkeit zu verbinden. Im Sinne eines Dreiecks geht es (1) um eine Kultur von Exzellenz (Spitzenleistung, Innovation, Qualität, Nachhaltigkeit), (2) um eine Kultur von Respekt und Wertschätzung (Umsetzung von Menschenwürde) sowie (3) um eine Kultur ethikorientierter Führung im Sinne der vier Vs: Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung, Vertrauen.



Hinter den Kulturen des Dreiecks stehen die Philosophen Karl Popper, Immanuel Kant und Hans Jonas. Die Exzellenzkultur ist orientiert an Karl Popper. Sie steht für eine Kultur des kritischen Rationalismus mit dem Ziel, Zustände (z. B. wissenschaftliche Theorien oder gesellschaftliche Zustände) permanent zu verbessern und zu Exzellenz zu führen. Die Wertschätzungskultur ist verbunden mit der Philosophie Immanuel Kants: Bediene dich deines eigenen Verstandes. Sei mündig. Handle so, dass dein Handeln allgemeines Gesetz sein könnte. Die Wertschätzungskultur steht dafür, andere Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit zu respektieren, sich selbst zu respektieren und ein respektvolles Handeln einzufordern. Die Kultur der ethikorientierten Führung (vier Vs) steht im Zusammenhang mit der Philosophie von Hans Jonas, der das Prinzip Verantwortung und Vorbild betont – nicht nur für Natur und unsere Erde, sondern auch vor dem Menschen.

Ziel: Bei einer Kultur ethikorientierter Führung geht es darum Exzellenz und Menschenwürde (Wertschätzung) zusammenzuführen. Keine Exzellenz ohne Ethik! (Frey & Schmalzried, 2013)

### 2 Forschung über Rahmenbedingungen für intrinsische Motivation

Frey hat ein Prinzipienmodell der Führung und Motivation entwickelt, dessen Prinzipien aus psychologischen Theorien abgeleitet wurden und die intrinsische Motivation fördern (vgl. Frey, 1996a, 1996b, 2015; Frey & Schmalzried, 2012, 2013). Hierzu zählen:

- das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung
- das Prinzip der Passung und Eignung (Aufgaben, die den Fähigkeiten entsprechen und Freude bereiten)
- das Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation
- das Prinzip der Partizipation und Selbstbestimmung (Mitgestaltungsmöglichkeiten),
- das Prinzip der Ziel- und Erwartungsklarheit
- das Prinzip des positiven und kritischen Feedbacks
- das Prinzip der Wertschätzung

- das Prinzip der Fairness
- das Prinzip der emotionalen Integration und sozialen Unterstützung (gutes Betriebsklima)
- das Prinzip des Wachstums sowie der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung

Durch die Umsetzung dieser Prinzipien (entscheidend ist nicht die Selbst-, sondern die Fremdeinschätzung) entstehen Vertrauen, eine Identifikation mit der Aufgabe, Führungskraft und Organisation sowie Motivation, Leistung und Verantwortungsübernahme. Die Umsetzung des Prinzipienmodells der Führung fördert die intrinsische Motivation und die Entwicklung der drei Kulturen für Erfolg, d. h. der Exzellenzkultur, der Wertschätzungskultur sowie der Kultur ethikorientierter Führung. Da die Führungs- und Unternehmenskultur in vielen Organisationen defizitär ist, ist auch leicht erklärbar, weshalb 69% der Deutschen nur Dienst nach Vorschrift machen, 18% innerlich gekündigt haben und nur ca. 25% mit ihrer Führungskraft zufrieden sind (Gallup, 2021). Forschungen zeigen, dass sich ethisches Verhalten im Umgang mit Mitarbeitenden und mit Kunden langfristig lohnt (vgl. Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Frey, Nikitopoulos, Peus, Weisweiler & Kastenmüller, 2010; Frey & Schmalzried, 2013; Frey, 2015, 2016a, 2016b).

### **3 Forschung zu Innovation**

Um Innovation zu fördern, sind sogenannte Center-of-Excellence Kulturen entscheidend (vgl. Frey, Greitemeyer & Traut-Mattausch, 2008; Frey & Kodalle, 2008; Rosenstiel & Frey, 2010). Hierzu gehören:

- eine Kundenorientierungskultur (Was wollen/brauchen Kunden und Markt?)
- eine Benchmarkkultur (Was machen die Besten?),
- eine Problemlösekultur (Verstehen sich die Mitarbeiter als Problemlöser?),
- eine Fehlerkultur (Sind Fehler Ausgangspunkte und Chance für Verbesserungen?)
- eine Streit- und Konfliktkultur (Sind Konflikte Chancen für konstruktive Lösungen?)
- eine Innovationskultur (Welche personalen, kulturellen, organisatorischen und strukturellen Faktoren fördern Innovation?)

Die Umsetzung dieser Kulturen und Strukturen ist notwendige Bedingung, dass es zur ständigen Verbesserung von Produkten, Serviceleistungen und Prozessen kommt. (Frey, Maier, Traut-Mattausch, Fischer & Peus, 2008; Peter, Frey, Mundt, Streicher & Hörner, 2017).

### **4 Forschung zu Leistung und Exzellenz**

In mehreren Veröffentlichungen haben wir die Konsequenzen von ethik- und werteorientierter Führung beschrieben. Insbesondere dann, wenn diese Führung verbunden war mit der Berücksichtigung von Rahmenbedingungen zur intrinsischen Motivation (siehe das Prinzipienmodell der Führung von Frey sowie die Center of Excellence Kulturen). Diese Forschungen sind sowohl relevant für Exzellenz in der Wirtschaft, in der Wissenschaft, in der Lehre, als auch im Sport (Frey, 1996a, 1996b; Frey, Bürgle & Uemminghaus, 2021; Frey, Streicher & Aydin, 2012; Frey, Jauch & Stockkamp, 2020).

### **5 Forschung zu Transformation und Change-Management**

Die Gesellschaft und ihre Institutionen müssen sich laufend sich verändernden Bedingungen anpassen. Deshalb sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, sodass die Mitglieder einer Organisation notwendige Veränderungen und Reformen akzeptieren (Change-Management).

Folgende Erfolgsfaktoren für Change -Management gelten für soziale und kommerzielle Organisationen (vgl. Frey, Gerkhardt, Fischer, Peus &, Traut-Mattausch, 2009):

- a. Es braucht eine Zukunftsvision mit emotionalem Charakter, z.B. die Welt verbessern, Lebensqualität bewahren oder ausweiten, u.v.m.
- b. Aus der Vision werden konkrete Oberziele, Sollzustände, manchmal auch Detailziele abgeleitet: Wohin geht die Reise und was genau soll erreicht werden?
- c. Erforderlich ist eine schonungslose Diagnose des Ist-Zustandes verbunden mit einer Analyse der Defizite der Realität, sodass die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand sichtbar wird.
- d. Ziel dabei ist, den betroffenen Menschen den Sinn der Veränderung klar zu machen. Wer Veränderung fordert muss Sinn bieten.
- e. Notwendig sind konkrete Aktionsschritte, wie die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand reduziert werden kann.
- f. Es geht um die Klärung von Verantwortlichkeiten: Wer ist für welche Aktion, für welche Zielerreichung, für welche Veränderung zuständig?
- g. Der Zeitrahmen für den Veränderungsprozess wird definiert.
- h. Weiterhin ist es wichtig, dass die Menschen mitwirken und mitgestalten können, sie die dafür notwendigen Fähigkeiten besitzen oder erlernen sowie laufend über den Fortschritt informiert werden. (Top-down- und Bottom-up-Ansatz bzw. Open-source-Ansatz).
- i. Aktives Controlling: Wer managed und kontrolliert die Umsetzung der Veränderungsschritte?
- j. Wichtig ist eine kontinuierliche, professionelle Kommunikation. Es bedarf ein Höchstmaß an Transparenz im Sinne eines inhaltlichen und zeitlichen Drehbuchs hinsichtlich der Veränderungen sowie einer laufenden Vermittlung von Sinn, warum und wozu etwas gemacht wird.

## **6 Forschung über den Zusammenhang zwischen Psychologie und Volkswirtschaft – Verhalten wirtschaftlicher Akteure**

Ausgehend von meiner Tätigkeit als stellvertretender Sprecher des interdisziplinären Sonderforschungsbereichs 24 über Entscheidungsforschung, habe ich mich zeitlebens mit dem Zusammenhang zwischen Psychologie und Ökonomie beschäftigt. Ausgangspunkt war die Annahme, dass Volkswirtschaft zu 50% auch Psychologie ist, da sie das Erleben und Verhalten z. B. von Börsenakteuren, Kunden, Investoren, von Steuerzahlern oder im Kontext von Inflation und Schuldenkrise untersucht (Greitemeyer, Traut-Mattausch & Frey, 2008; Frey, Brandstätter & Schuster, 1994; Frey & Gülker, 1988; Frey & Stahlberg, 1990; Jonas, Heine & Frey, 1999; Lenz, Frey & v. Rosenstiel, 2010).

## **7 Forschung zur Informationsverarbeitung bei Einzel- und Gruppenentscheidungen**

Einzel- und Gruppenentscheidungen unterliegen sehr oft dem Problem der selektiven Informationssuche vor und nach der Entscheidung. Es gibt allerdings viele Hinweise, dass der Verzerrungsprozess minimiert werden kann, sowohl bei Einzelpersonen als auch in Gruppen. Hilfreich ist es, die Konsequenzen einer zu starken selektiven Wahrnehmungsverzerrung zu reflektieren. In Gruppen kann das Phänomen des Groupthink z. B. durch eine heterogene Zusammensetzung, einen sogenannten Teufelsanwalt (advocatus diaboli) sowie durch die Verantwortungsübernahme für den

Entscheidungsprozess und nicht nur für das Ergebnis reduziert werden (Frey, 1986; Schulz-Hardt, Frey, Lüthgens & Moscovici, 2000; Schulz-Hardt, Jochims & Frey, 2002).

## **8 Forschung über Entstehung, Veränderung und Umsetzung von Werten**

Werte sind wünschenswerte Zustände oder Vorgehensweisen, die Orientierung geben, in welche Richtung sich Einzelpersonen, Teams, Organisationen, die Gesellschaft oder unsere Erde entwickeln sollen. In Zusammenarbeit mit dem Wertebündnis Bayern und dem Verein Zivilcourage für ALLE e. V. wurden Modelle entwickelt, wie Werte sowohl individuell als auch in Organisationen umgesetzt werden können. Wichtig ist dabei die konzeptionelle Klärung des jeweiligen Werts, z. B. Zivilcourage, Achtsamkeit oder Respekt, eine Reflexion, wo Werte positiv gelebt und nicht gelebt werden, eine Reflexion, wo ihre Umsetzung verbessert werden kann sowie die Ernennung von Multiplikatoren, die Werte vorleben und proklamieren. Das Ziel dieser Forschung ist es, Exzellenz, Humanismus und eine ethikorientierte Führung zu erreichen (vgl. Frey & Graupmann, 2011; Frey, Graupmann & Fladerer, 2016).

## **9 Forschung zu positiver Psychologie und Fairness**

Die positive Psychologie betont, dass Menschen sich mit suboptimalen Bedingungen eher zurechtfinden, wenn sie positiv, aktiv und selbstwirksam durch die Welt gehen, als wenn sie die Welt negativ, passiv und ohnmächtig interpretieren. Umso wichtiger ist es den Menschen Rahmenbedingungen zu geben, dass eine Wahrnehmung in Richtung positiv, aktiv, selbstwirksam möglich ist. In einer Vielzahl von Veröffentlichungen haben wir den Aspekt der positiven Psychologie angesprochen. (Frey, Gaska, Möhle & Weidemann, 1991; Frey, Jonas & Greitemeyer, 2002; Frey, Osswald, Peus & Fischer, 2006; Streicher, Frey & Öttl, 2017). Ein wichtiger Teil von positiver Psychologie sind Forschungen zu Fairness, d.h. die positiven Konsequenzen, welche die vier Arten von Fairness haben, nämlich Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informative Fairness, interaktionale Fairness (Frey, Streicher & Klendauer, 2004). Wahrgenommene Fairness erhöht Vertrauen, Begeisterung und Identifikation mit der entsprechenden Organisation.

## **10 Forschung zu Zivilcourage**

Unter Zivilcourage wird sozial verantwortliches Handeln verstanden, das grundlegende Werte und Normen verteidigt, wenn diese verletzt werden. Appelle an Zivilcourage bringen wenig. Jedoch – je mehr Wissen und Handlungskompetenzen zu Zivilcourage vorhanden sind, umso wahrscheinlicher wird es, dass man in solchen Situationen einschreitet. Durch Trainings können Wissen, Handlungskompetenzen und Werte transportiert werden, sodass das Verantwortungsbewusstsein tatsächlich einzuschreiten steigt ebenso wie die wahrgenommene Kompetenz und Sicherheit, was man tun und was man nicht tun sollte. Zivilcourage-Trainings haben also eine ähnliche Funktion wie ein Erste-Hilfe-Kurs für Notsituationen (Frey, Brandstätter, Peus & Winkler, 2004; Frey, Neumann & Schäfer, 2001; Frey, Winkler, Fischer, Bruckmeier, Glöckner, König, Mutz & Spies, 2007; Fischer, Krüger, Greitemeyer, Vogrincic, Kastenmüller, Frey, Heene, Wicher & Kainbacher, 2011; Niesta-Kayser, Frey, Kirsch & Brandstätter, 2016).

## **11 Forschung zur Genesung nach schweren Unfällen und Krankheiten**

Forschungen zeigen, dass sogenannte Hilflosigkeitskognitionen (Warum gerade ich? War es vermeidbar? Bin ich selbst schuld?) den Genesungsprozess wesentlich verzögern, wogegen sogenannte Bewältigungskognitionen (Ich fasse die Genesung als Herausforderung auf, ich kann selbst viel zur Genesung beitragen, ich kann den Prozess der Genesung vorhersehen, ich aktiviere Unterstützung in meinem persönlichen Umfeld, ich bleibe optimistisch) den Genesungsprozess

beschleunigen. Diese mentalen Voraussetzungen sind nicht angeboren oder stabil, sondern können verändert werden, z. B. durch Vorbildverhalten von Führung oder Erziehungspersonen oder durch entsprechende Verstärkung (vgl. Frey 1992; Frey & Rogner, 1987; Frey, Rogner & Havemann, 1989; Havemann, Frey & Rogner, 1992).

## **12 Forschungen über den Zusammenhang zwischen totalitären Systemen (z.B. Nationalsozialismus) und Kontrollverlust**

Frey und Rez (2002) sowie Frey, Rez und Hehnen, (2022) haben eine Analyse der Entstehung des Nationalsozialismus und des Holocaust veröffentlicht, die versucht, die Vorgänge nach dem ersten Weltkrieg in politischen, sozialen, wirtschaftlichen und militärischen Systemen kontrolltheoretisch zu analysieren. Der Prozess der Machtübernahme der Nazis sowie der Prozess der Ausschaltung jeglichen Widerstands wird durch aus der Perspektive der Theorie der kognizierten Kontrolle beschrieben (nicht unbedingt „erklärt“). Die Weimarer Republik verursachte in weiten Teilen der Bevölkerung einen Kontrollverlust. Hitlers Nazi-Partei griff diesen Kontrollverlust auf, verstärkte ihn und versprach das Erleben von Kontrolle durch verschiedene Maßnahmen wiederherzustellen. Nach der Machtübernahme durch die Nazis wurden eine Vielzahl von Maßnahmen zur so genannten Kontrollwiederherstellung durchgeführt. Nachdem dies „erfolgreich“ war (Besetzung des Rheinlands, Anschluss Österreich, Ausschaltung jeglichen Widerstands usw.), versuchten die Nazis, die Kontrolle und Macht in Europa insgesamt durch militärische Aktionen auszuweiten. Zur Erhöhung der Binnengruppensolidarität war sowohl der Feind innerhalb (Juden) wie der Feind außerhalb (Russland) unterstützend.

Analysen über Kontroll- und Identitätsverlust und den Erfolg des Nationalsozialismus können auch heute noch als theoretische Grundlage dafür genutzt werden, um Entwicklungen zu Wutbürgern, Corona-Leugnern und Anhängern der AFD zu analysieren.

## **13 Forschung zu bestehenden und neu entwickelten Theorien**

In den letzten Jahrzehnten führten Frey und Kollegen zahlreiche experimentelle Forschungen zur Theorie der kognitiven Dissonanz, zur Theorie der kognizierten Kontrolle sowie zu neu entwickelten Theorien wie zur Sinntheorie, zur Theorie der gelernten Sorglosigkeit, zur Extensionstheorie durch (Bierhoff & Frey, 2006, 2011; Frey & Bierhoff, 2011; Frey & Schulz-Hardt, 2015a, 2015b; Schulz-Hardt & Frey, 2015; Frey, Ullrich, Streicher, Schneider & Lermer, 2016; Remus & Frey, 2016; Frey, Ullrich, Streicher, Schneider & Lermer, 2016). Diese Forschung stand unter dem Leitsatz von Lewin: Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.

## **14 Reflexion über Philosophie von Wissenschaft und Wissenschaftstheorie**

Wissenschaft sollte nach Frey sowohl Grundlagenforschung, angewandte Forschung als auch Anwendung von Forschung sein. Im Sinne Poppers dient Wissenschaft nicht nur zur Akkumulation von Wissen, sondern sie sollte auch zum Problemlösen angewendet werden. Weiterhin ist Wissenschaft immer auch Aufklärungswissenschaft (vgl. Frey & Schmalzried, 2013). Das Ziel empirischer Wissenschaft besteht in der Generierung und Prüfung von Theorien. Gute Theorien haben dabei fünf Funktionen:

- Phänomene beschreiben
- Phänomene erklären
- Phänomene vorhersagen
- Interventionsmaßnahmen ableiten
- Aufklärungsfunktion über kritische Zustände der Realität

Literatur:

- Bierhoff, H.-W. & Frey D. (Hrsg.) (2006). *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Hogrefe.
- Bierhoff, H.-W. & Frey D. (Hrsg.) (2011). *Bachelorstudium Psychologie: Sozialpsychologie – Individuum und soziale Welt*. Hogrefe.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance. A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Fischer, P., Krueger, J., Greitemeyer, T., Vogrincic, C., Kastenmüller, A., Frey, D., Heene, M., Wicher, M., & Kainbacher, M. (2011). The Bystander-Effect: A Meta-Analytic Review on Bystander Intervention in Dangerous and Non-Dangerous Emergencies. *Psychological Bulletin*, 137(4), 517-537.
- Frey, D. (1986). Recent research on selective exposure to information. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 41-80). Academic Press.
- Frey, D. (1992). To what extent is the recuperation process of accident patients dependent on psychological factors? In L. Montada, S.-H. Filipp & M. Lerner (Eds.), *Life crises and experiences of loss in adulthood* (pp. 57-63). Erlbaum.
- Frey, D. (1996a). Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und im Sport: Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen. In A. Conzelmann, H. Gabler & W. Schlicht (Hrsg.), *Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport* (S. 3-28). bps-Verlag.
- Frey, D. (1996b). Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch - Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In C. Honegger, J. M. Gabriel, R. Hirsig, J. Pfaff-Czarnecka & E. Poglia (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen* (S. 75-98). Seismo-Verlag.
- Frey, D. (2015). *Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist*. Roman-Herzog-Institut München.
- Frey, D. (Hrsg.) (2016a). *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Springer.
- Frey, D. (2016b). Was ist Selbstrespekt? – ein Diskurs. In E. Reichart (Hrsg.), *Was heißt hier Respekt?* (S. 174-187). DTV.
- Frey, D. & Bierhoff, H.-W. (Hrsg.) (2011). *Bachelorstudium Psychologie: Sozialpsychologie – Interaktion und Gruppe*. Hogrefe.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.) (2002a). *Theorien der Sozialpsychologie. Band I: Kognitive Theorien* (2. Aufl.). Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.) (2002b). *Theorien der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (2. Aufl.). Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.) (2002c). *Theorien der Sozialpsychologie. Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (2. Aufl.). Huber.
- Frey, D., Brandstätter, V., Peus, C., & Winkler, M. (2004). Zivilcourage: Intoleranz gegenüber Intoleranz. In H. R. Yousefi & K. Fischer (Hrsg.), *Interkulturelle Orientierung - Grundlegung des*

*Toleranz-Dialogs. Teil II: Angewandte Interkulturalität. Reihe Bausteine zur Menschungs-Forschung (S.431-452) (Bd.6/II). Bautz.*

- Frey, D., Brandstätter, V. & Schuster, B. (1994). Das ökonomische Modell aus psychologischer Sicht. In C. Smekal & E. Thearl (Hrsg.). *Stand und Entwicklung der Finanzpsychologie*. Nomos Verlagsgesellschaft. 65-106.
- Frey, D., Bürgle, N., & Uemminghaus, M. (2021). Eine Vision exzellenter Lehre: 11 Anforderungen an Dozierende. In D. Frey & M. Uemminghaus (Hrsg.) (2021), *Innovative Lehre an der Hochschule. Konzepte, Praxisbeispiele und Lernerfahrungen aus COVID-19* (S. 18-29). Springer.
- Frey, D., Gerhardt, M., Fischer, P., Peus, C., & Traut-Mattausch, E. (2009). Change Management in Organisationen – Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 561-572). Schaeffer-Poeschel.
- Frey, D. & Graupmann, V. (2011). Werte vermitteln – Sozialpsychologische Modelle und Strategien. In R. Klein & B. Görder (Hrsg.), *Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung* (S. 25-44). LIT-Verlag.
- Frey, D., Greitemeyer, T., & Traut-Mattausch, E. (2008). Psychologie der Kreativität und Innovation angewandt auf soziale und kommerzielle Organisationen. In G. v. Graevenitz & J. Mittelstraß (Hrsg.), *Kreativität ohne Fesseln: über das Neue in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur* (S. 29-55). UVK Verlagsgesellschaft.
- Frey, D. & Gülker, G. (1988). Psychologie und Volkswirtschaftslehre: Möglichkeiten einer interdisziplinären Zusammenarbeit. In E. Boettcher, P. Herder-Dorneich & K.-E. Schenk (Hrsg.). *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie. Band 7: Interdisziplinarität - Voraussetzungen und Notwendigkeiten*. J.C.B. Mohr. 168-191.
- Frey, D., Jauch, K-W., & Stockkamp, M. (Hrsg.) (2020). *Mit Erfolg zur Professur oder Dozentur – ein Karriereratgeber mit 180 Fragen und Antworten*. Springer.
- Frey, D. & Kodalle, M. (2008). Beschleunigung, Innovation und die Angst vor Veränderung. Über das Erfordernis einer neuen Kommunikationskultur. In K.-M. Kodalle & H. Rosa (Hrsg.), *Rasender Stillstand* (S. 103- 120). Königshausen und Neumann.
- Frey, D., Maier, G.W., Traut-Mattausch, E., Fischer, P., & Peus, C. (2008). Wie kommt das Neue in die Welt? Psychologische Aspekte von Innovation und Kreativität in kommerziellen und sozialen Organisationen. In Universität Bielefeld, Survey GmbH + Co.KG, Bertelsmann Stiftung & Initiative für Beschäftigung OWL e.V. (Hrsg.), *Edition Netzwerkwelten, Band 4: Netzwerke: Businessinnovationen und Kooperationskultur im Spannungsbogen zwischen Forschung und Praxis* (S. 46-56). Kleine Verlag.
- Frey, D., Neumann, R., & Schäfer, M. (2001). Determinanten der Zivilcourage und des Hilfeverhaltens. In H.W. Bierhoff & D. Fetchenhauer (Hrsg.), *Solidarität, Konflikt, Umwelt und Dritte Welt* (S. 93-122). Opladen: Leske + Budrich.
- Frey, D., Nikitopoulos, A., Peus, C., Weisweiler, S., & Kastenmueller, A. (2010). Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In U. Meier & B. Sill (Hrsg.), *Führung. Macht. Sinn.* (S. 604-623). Pustet.
- Frey, D. & Rez, H. (2002). Population and predators: Preconditions for the Holocaust from a control-theoretical perspective. In L. S. Newman & R. Erber (Hrsg.), *Understanding Genocide: The Social Psychology of the Holocaust* (pp. 188-221). Oxford University Press.

- Frey, D., Rez, H., & Hehnen, M. (2022). Weimar, Hitler und „die Deutschen“ – ein sozialpsychologisches Bedingungssystem. Akklamation und Aufstieg der nationalsozialistischen Bewegung im Lichte der Theorie der kognizierten Kontrolle. *Psychologische Rundschau*, 73(2), 99-119.
- Frey, D. & Rogner, O. (1987). The relevance of psychological factors in the convalescence of accident patients. In G. R. Semin & B. Krahé (Eds.), *Issues in Contemporary German Social Psychology* (pp. 241-257). Sage Publications.
- Frey, D., Rogner, O., & Havemann, D. (1989). Psychological factors influencing the recuperation process of accident patients. P.F. Lovibond & P.H. Wilson (Eds.), *Clinical and Abnormal Psychology* (pp. 481-485). Elsevier.
- Frey, D. & Schmalzried, L. (2012). Das Modell der ethikorientierten Führung. In F. Zschaler, S. Meck & J. Kleine (Hrsg.), *Finethikon Jahrbuch für Finanz- und Organisationsethik* (S. 61-92). Steinbeis-Edition.
- Frey, D. & Schmalzried, L. (2013). *Philosophie in der Führung – Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.* Springer.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2015a). Gelernte Sorglosigkeit. In M. Galliker & U. Wolfradt (Hrsg.), *Kompendium sozialpsychologischer Theorien* (S. 151-153). Suhrkamp.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2015b). Modell der Extension. In M. Galliker & U. Wolfradt (Hrsg.), *Kompendium sozialpsychologischer Theorien* (S. 302-305). Suhrkamp.
- Frey, D. & Stahlberg, D. (1990). Erwartungsbildung und Erwartungsänderungen bei Börsenakteuren. In P. Maas & J. Weibler (Hrsg.), *Börse und Psychologie - Plädoyer für eine neue Perspektive*. Deutscher Instituts-Verlag. 102-139.
- Frey, D., Streicher, B., & Aydin, N. (2012). Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg. In S. Grote (Hrsg.), *Die Führung der Zukunft* (S. 235-253). Springer.
- Frey, D., Ullrich, B., Streicher, B., Schneider, E., & Lermer, E. (2016). Theorie der gelernten Sorglosigkeit. In D. Frey & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Sozialpsychologie – Selbst und soziale Kognition* (Bd. 1, S. 429-469). Hogrefe.
- Frey, D., Winkler, M., Fischer, P., Bruckmeier, N., Glöckner, P., König, W., Mutz, D., & Spies, R. (2007). "zammgrauft" - Ein Training von Anti-Gewalt bis Zivilcourage für Kinder und Jugendliche. In K. J. Jonas, M. Boos & V. Brandstätter (Hrsg.), *Zivilcourage trainieren! Theorie und Praxis* (S. 139-203). Hogrefe.
- Gallup. (2021). Engagement index 2021. <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>
- Havemann, D., Frey, D., & Rogner, O. (1992). Psychologische Determinanten der Genesung nach schweren Unfällen. In Allgemeine Versicherungsanstalt, Wien (Hrsg.), *Probleme, Möglichkeiten und Grenzen der Rehabilitation bei schwer Gliedmaßenverletzten und bei Polytraumatisierten. Schlussbericht zum 7. alpenländisch-adriatischen Symposium in Garmisch-Patenkirchen 1991* (S. 255-258). Allgemeine Versicherungsanstalt.
- Jonas, E., Heine, K., & Frey, D. (1999). Ein Modell der Steuerzufriedenheit - psychologische Grundlagen (un)ökonomischen Handelns. In L. Fischer, T. Kutsch & E. Stephan (Hrsg.), *Finanzpsychologie*. Oldenbourg. 160-187.

- Greitemeyer, T., Traut-Mattausch, E., & Frey, D. (2008). *Psychologische Konsequenzen der Euro-Einführung*. Roman-Herzog-Institut.
- Lenz, A., Frey, D. & Rosenstiel, L. v. (2010). Schöpferische Zerstörung und zerstörerische Schöpfung wie Finanzinnovationen wesentlich zur internationalen Finanzkrise beitrugen. In R. Oerter, D. Frey, H. Mandl, L. v. Rosenstiel & K. Schneewind (Hrsg.): *Neue Wege wagen: Innovation in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft*. 139-161. Lucius & Lucius.
- Peter, T., Frey, D., Mundt, J., Streicher, B., & Hörner, K. (2017). Innovation - Definition, Prozess und förderliche Faktoren. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Sozialpsychologie, Kommunikation, Interaktion und Soziale Gruppenprozesse* (Bd. 3, S. 299-339). Hogrefe.
- Remus, J., & Frey, D. (2016). Der Wille zum Sinn: Die psychologische Bedeutung der Sinnfindung. In H.-W. Bierhoff, & D. Frey (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Sozialpsychologie – Selbst und soziale Kognition* (Bd. 1, S. 509-531). Hogrefe.
- Rosenstiel, L. v. & Frey, D. (2010). Was fördert Innovation im Unternehmen? In R. Oerter, D. Frey, H. Mandl, L. v. Rosenstiel & K. Schneewind (Hrsg.), *Neue Wege wagen: Innovation in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 107-137). Lucius & Lucius.
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (2015). Sinnprinzip. In M. Galliker & U. Wolfradt (Hrsg.), *Kompendium sozialpsychologischer Theorien* (S. 425-428). Suhrkamp.
- Schulz-Hardt, S., Frey, D., Lüthgens, C., & Moscovici, S. (2000). Biased information search in group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 655-699.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 563-586.